SCB SHINKIN CENTRAL BANK
産業企業情報
23－11
（2012．3．30）

信金中央金庫
地域・中小企業研究所
〒103-0028　東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL.03-5202-7671　FAX.03-3278-7048
URL　http://www.scbri.jp

独自性で対顧客価値を創造する中小小売業

－徹底した地域・顧客密着による顧客ロイヤリティでブランドを確立－

視点

長引くデフレ、厳しい雇用や賃金をめぐる環境、さらには社会保障問題など将来への不安などから消費が伸び悩み、小売業は厳しい状況が続いている。中小小売店はもちろん、百貨店や総合スーパーなど大型店でも決して楽な経営状況にはない。しかしながら、中小規模の小売店でも繁盛店といわれるところも少なからず存在している。そうした差異はどこから生じるのであろうか。大型店では、資金力、スケールメリット等を背景に強力な仕入力を発揮し、品ぞろえや低価格販売、大量の広告宣伝などで顧客を吸引している。これに対して、本稿の事例企業では、低価格大量販売などを武器としているわけではない。安売りによるその場かぎりの関係性ではなく、顧客から長期にわたり愛され、強い支持を受け、商品・サービスあるいは店そのものが愛着心・信頼感で顧客ロイヤリティを創出し、顧客にとってブランドとなっている。これらの中小小売業は変化する環境に対して、限られた経営資源の中で独自性により強みを発揮し､顧客や仕入先をファンやサポーターとしており､そうした強みの背景や共通点などを探る。

要旨

- 小売業の市場は縮小傾向にあり、事業所数も減少している。大型店への集中化もみられるが、中小だけでなく大型店まで総じて厳しい経営環境にある。
- 小売市場縮小の背景には、雇用・賃金をめぐる厳しい環境や、社会保障に対する先行き不安などから消費が伸びないことがある。
- そうした中で、地域密着で顧客との関係性を重視して真の顧客ニーズに対応し、元気のある中小小売業も存在する｡事例として食品スーパーの一期家一笑（いちごやいちえ）（愛知県豊橋市）、酒類販売の有限会社蔵家（東京都町田市）、鮮魚等販売の有限会社浜喜屋（東京都府中市）、家電販売の峯田電器株式会社（山形県東村山郡山辺町）を紹介する。

キーワード

中小小売業、小売市場縮小、差異化、独自性、口コミ、顧客密着、顧客ロイヤリティ

目次
はじめに
１．小売業の現状
（１）市場の縮小と大型店等への集中
（２）小売市場縮小の背景
（３）事業所数、商品販売額の推移は業態別・販売形態別に差異
２．顧客が評価するポイント等と対応としての個店の差異化
（１）安心安全で長く使えるなど信頼性を重視する消費者
（２）顧客は信頼する情報源としてロコミを多く利用
（３）差異化のための顧客ロイヤリティによるブランド化
３．顧客・地域目線のファンづくりで伸びる中小小売店の事例
（１）一期家一笑（いちごやいちえ）・・・超ローカルを理念に狭域商圏で強みを発揮する食品スーパー
（２）有限会社蔵家・・・こだわりの品ぞろえと親身の対応が強みの酒類等販売店
（３）有限会社浜喜屋・・・地域・顧客に密着し強みを創出する鮮魚等販売店
（４）峯田電器株式会社・・・高密度訪問営業でファンを獲得する家電販売店
おわりに

はじめに

小売業は、当研究所が四半期ごとに行っている「全国中小企業景気動向調査」（全国の信用金庫取引先 16,000 社弱を対象に調査を実施、約７割が従業員 20 人未満の小零細層）の結果で、６業種（製造業、卸売業、小売業、サービス業、建設業、不動産業）の中で最も厳しい状況にある[1]。現状、小売業では個店における業況の厳しさはもちろん、個店の集合体である商店街でも多くが衰退・疲弊にあえいでいる。その背景として、長引く景気低迷や人口の増加率低下・減少、少子高齢化、大型店の進出や新業態の台頭による競争激化、顧客ニーズの多様化など、消費を取り巻く大きな外部環境の変化があることは確かである。しかし、外部環境の変化にばかり業況悪化の原因を求めていても改善は見込めず、個々の経営者の手腕が問われている。地域調査情報２３－１「商店街活性化に求められる地域コミュニティ支援機能」で取り上げた先進的な商店街の元気なリーダーに共通する考え方も、「主役はあくまで個店であり、自らが独自性を発揮する積極的な創意工夫や努力なしに、個店も商店街も活性化は成し得ない」、というものであった。そこで、業界の現状と顧客が選択時に重視するポイントを概観したうえで、顧客や地域にとっての価値は何かを明確化し、独自性を打ち出して元気のある注目すべき中小小売業の事例を紹介し、どのように内外環境を捉え、課題を整理し解決してきたのかを探ることで、今後の展開へのヒント、考え方などへの示唆を得たい。

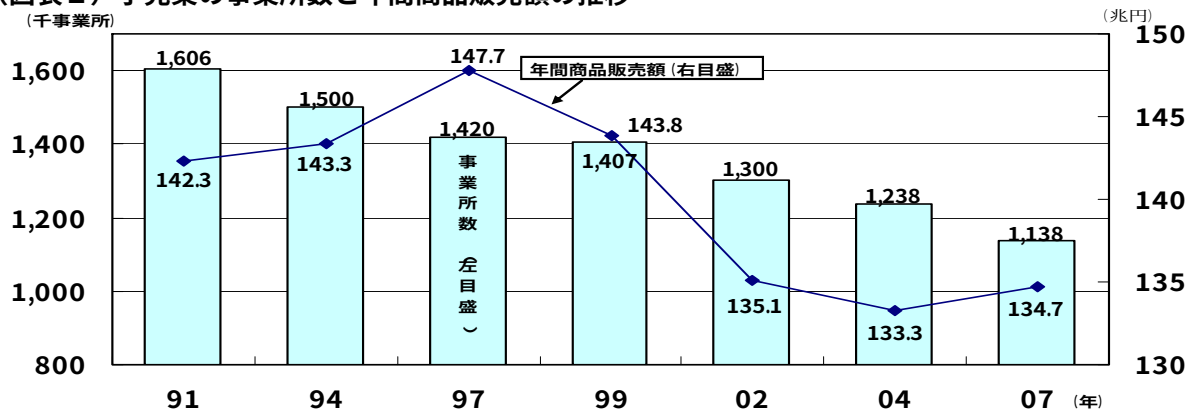
１．小売業の現状

（１）市場の縮小と大型店等への集中

当研究所の景気動向調査で、業況判断 D.I.（業況が「良い」と答えた企業の割合から、「悪い」と答えた企業の割合を差し引いたもの）が６業種中もっとも厳しい状況を続けているのが小売業である。経済産業省の商業統計の数字をみても、厳しい業界環境

[1] 信金中金月報 2012 年２月号「中小小売業の経営環境と景況感」参照

（図表１）小売業の事業所数と年間商品販売額の推移



（備考）経済産業省「商業統計」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

を反映して小売業者の事業所数は、91 年に 160 万 6,000 事業所であったものが、07 年には 113 万 8,000 事業所と 29.1%もの減少となっている（図表１）。また、年間商品販売額は 91 年の 142 兆 3,000 億円から 97 年には 147 兆 7,000 億円まで増加したが、07 年では 134 兆 7,000 億円と 97 年比で 8.8%減少している。

一方、図表２は小売業の従業員規模別の事業所数の推移である。07 年の小売業全体の事業所数は 113 万 7,859 と 99 年比で 19.1%減である。これを規模別にみると、１～19 人の層が 99 年比 20.0%減に対して、50～99 人では 9.3%増、100 人以上は 12.8%増と、小売業の市場が縮小傾向の中で、大規模層への集中が進んでいる。ただし、大手百貨店や総合スーパーの業績が必ずしも良いわけではないことにみられるように、大規模層への集中イコール大型店が好調というわけではない。

（図表２）小売業の従業員規模別の事業所数の推移　　（単位：事業所、%）

	99年	02年		04年		07年		
			99年比		02年比		04年比	99年比
１～19人	1,340,925	1,234,431	-7.9	1,172,930	-5.0	1,072,746	-8.5	-20.0
20～49人	51,883	50,712	-2.3	50,173	-1.1	49,581	-1.2	-4.4
50～99人	9,905	10,451	5.5	10,437	-0.1	10,827	3.7	9.3
100人以上	4,171	4,463	7.0	4,509	1.0	4,705	4.3	12.8
合　計	1,406,884	1,300,057	-7.6	1,238,049	-4.8	1,137,859	-8.1	-19.1

（備考）経済産業省「商業統計」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（２）小売市場縮小の背景

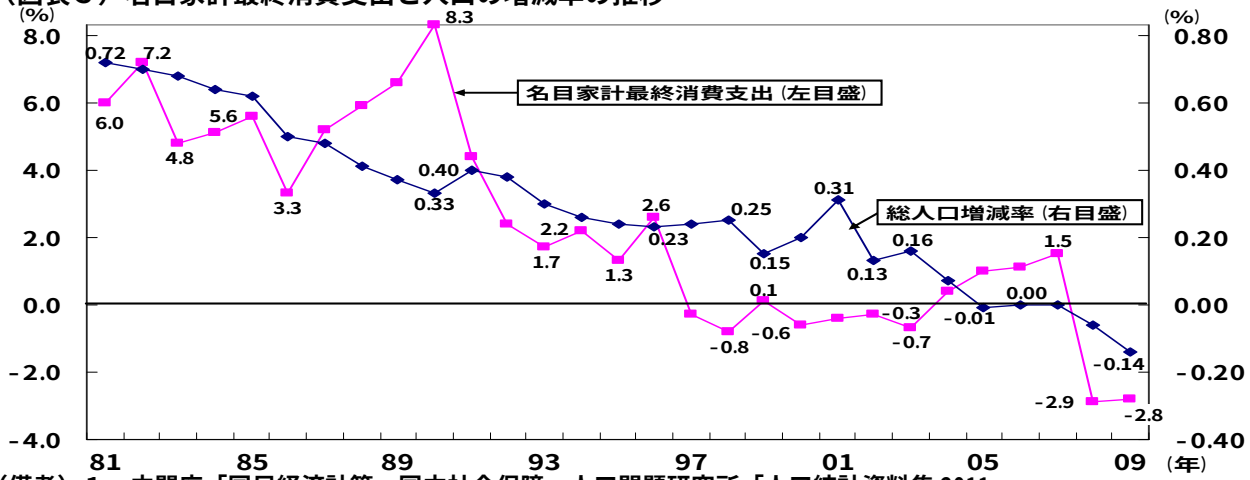
小売市場縮小の背景には、消費の低迷・落込みがある。図表３にみられるように名目家計最終消費支出は、90 年に前年比 8.3%増となって以降、マイナス成長の年も多く、プラスの年でも伸び率はほとんど１%台にとどまっている。特に、08～09 年のマイナス幅は２%台と大きい。

かつては設備投資や輸出の伸張で需要が増加し、企業業績の向上、労働需要の増加と賃金の上昇で消費も拡大という循環があった。一方、現状は景気の本格回復には至らず、デフレが続き消費が伸び悩み、グローバル化や円高など輸出の競争環境も厳しさを増し企業経営者の成長・投資意欲も盛り上がりを欠いている。さらに、中小企業も含めて低コスト化のため海外進出を増加させるなど、国内の労働需要・賃金にとって厳しい状況

が続いている（図表４）。また、社会保障問題や人口減少などによる先行きへの不透明感・不安感も消費意欲の回復を抑えている。

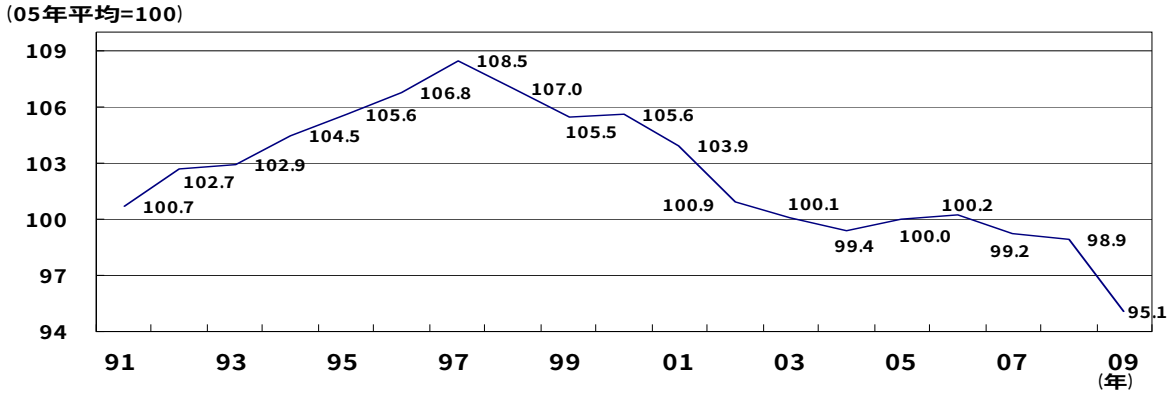
もちろん、中小小売業が厳しい状況にある背景のひとつには、市場の縮小に加えて、強力なバイイングパワー[2]で低価格かつ大量の商品供給によりシェアを拡大している大型店などとの競合もある。

（図表３）名目家計最終消費支出と人口の増減率の推移



（備考）１．内閣府「国民経済計算、国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集 2011」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
２．名目家計最終消費支出は持ち家の帰属家賃を除く

（図表４）年平均現金給与総額の賃金指数の推移（事業規模５人以上）



（備考）厚生労働省「毎月勤労統計調査」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（３）事業所数、商品販売額の推移は業態別・販売形態別に差異

イ．事業所数は減少傾向だが業態別には差異

次に 07 年調査で小売業の業態別事業所数と年間商品販売額の増減をみる（図表５、図表６）。事業所数を前回の 04 年調査と比較すると、構成比が 61.0％と最も大きい専門店、25.7％とこれに次ぐ中心店が、それぞれ 04 年比 4.4％、18.5％の減少となっている。この２業態は、小規模の対面販売の店が主体（従業員４人以下が専門店の 72.9％、中心店の 76.6％を占める）で、信用金庫の取引先に多い業態といえる。一方、大型店が

[2] 大規模なチェーンストアなどが、その大きな販売力により、仕入・購買で発揮する商品の安定供給や低価格での調達において発揮する力。これは消費者にメリットをもたらすが、一方で、納入業者に対してリベートや不当な値引き要求を行う可能性もあり、これらは優越的地位の濫用として独占禁止法で規制されている。

多い百貨店や総合スーパーでも店舗の整理・再編が進められ、減少している。

全体に食料や住関連の減少が大きいが、専門スーパーで衣料品スーパーが 04 年比 19.4%増と伸びが目立っている。ただ、同じ衣料品でも専門店は同 0.6%減、中心店では同 16.2%減と、業態や商品分野により事業所数の増減には差異がみられる。

（図表５）業態別事業所数の推移　　（単位：事業所、%）

業態別	04年	02年比	構成比	07年	04年比	構成比
百貨店	308	-14.9	0.0	271	-12.0	0.0
総合スーパー	1,675	0.4	0.1	1,585	-5.4	0.1
専門スーパー	36,220	-2.2	2.9	35,512	-2.0	3.1
衣料品スーパー	5,991	-5.3	0.5	7,153	19.4	0.6
食料品スーパー	18,485	4.5	1.5	17,865	-3.4	1.6
住関連スーパー	11,744	-9.8	0.9	10,494	-10.6	0.9
ホームセンター	4,764	9.3	0.4	4,045	-15.1	0.4
コンビニエンスストア	42,738	2.3	3.5	43,684	2.2	3.8
ドラッグストア	13,095	-10.7	1.1	12,701	-3.0	1.1
その他のスーパー	56,211	-13.5	4.5	55,615	-1.1	4.9
専門店	726,825	-6.3	58.7	694,578	-4.4	61.0
衣料品専門店	95,497	-10.0	7.7	94,954	-0.6	8.3
食料品専門店	190,788	-6.6	15.4	176,575	-7.4	15.5
住関連専門店	440,540	-5.4	35.6	423,049	-4.0	37.2
中心店	358,297	-0.9	28.9	292,072	-18.5	25.7
衣料品中心店	70,239	7.1	5.7	58,866	-16.2	5.2
食料品中心店	132,299	-5.6	10.7	98,998	-25.2	8.7
住関連中心店	155,759	0.0	12.6	134,208	-13.8	11.8
その他の小売店	2,680	20.2	0.2	1,841	-31.3	0.2
合　計	1,238,049	-4.8	100.0	1,137,859	-8.1	100.0

（備考）１．経済産業省「商業統計」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
２．百貨店、総合スーパー(セルフ方式）：従業者 50 人以上
専門スーパー：衣食住関連のいずれかが取扱い商品の 70%以上
コンビニエンスストア：飲料食品を扱っており 30 ㎡以上 250 ㎡未満かつ営業時間が 14 時間以上
ドラッグストア：セルフ方式主として医薬品，化粧品を中心とし､家庭用品､加工食品などの最寄り品を扱っている。
専門店：衣食住のいずれかの取扱商品が 90%以上
中心店：衣食住のいずれかの取扱商品が 70%以上
その他小売店：百貨店・専門店・中心店以外の非セルフ店

ロ．商品販売額では専門店が健闘

07 年の商品販売額を業態別にみると、ドラッグストアは事業所数こそ 04 年比 3.0%減少ながら、商品販売額では 16.4%増と際立った高い伸びになっている。ドラッグストアでは、大型の店舗が増加し、化粧品や薬に加えて日用品や食品・飲料なども含めた品ぞろえの強化と、積極的な販促策などが寄与したものとみられる。

ドラッグストア以外のセルフ店では、専門スーパーが住関連スーパーの減少で全体の販売額でも減少したが、衣料スーパーは 8.8%増と伸び、食品スーパーも 0.3%増とほぼ横ばいである。

専門店では衣料・食料・住関連全てで増加し、全般に健闘している。事業所数では図表５でみたように減少しており、整理・淘汰が進んで厳しい状況ではあるが、比較的健闘していることがうかがえ、同じ中小規模主体の中心店に比べ、専門分野により特化した専門店がやや優位のようである。

（図表６）業態別年間商品販売額の推移　　（単位：億円、%）

業態別	04年	02年比	構成比	07年	04年比	構成比
百貨店	80,023	-5.0	6.0	77,088	-3.7	5.7
総合スーパー	84,064	-1.3	6.3	74,467	-11.4	5.5
専門スーパー	241,019	2.0	18.1	237,961	-1.3	17.7
衣料品スーパー	15,446	-2.4	1.2	16,808	8.8	1.2
食料品スーパー	170,470	7.2	12.8	171,063	0.3	12.7
住関連スーパー	55,104	-10.3	4.1	50,090	-9.1	3.7
ホームセンター	31,413	2.1	2.4	30,459	-3.0	2.3
コンビニエンスストア	69,222	3.1	5.2	70,069	1.2	5.2
ドラッグストア	25,878	3.7	1.9	30,126	16.4	2.2
その他のスーパー	54,806	-15.6	4.1	59,493	8.6	4.4
専門店	499,703	-4.7	37.5	539,291	7.9	40.0
衣料品専門店	39,725	-10.0	3.0	40,740	2.6	3.0
食料品専門店	70,232	-5.2	5.3	72,188	2.8	5.4
住関連専門店	389,746	-4.0	29.2	426,363	9.4	31.7
中心店	275,785	5.3	20.7	257,022	-6.8	19.1
衣料品中心店	49,905	18.0	3.7	44,409	-11.0	3.3
食料品中心店	63,636	-6.1	4.8	53,888	-15.3	4.0
住関連中心店	162,244	6.8	12.2	158,725	-2.2	11.8
その他の小売店	2,286	-0.5	0.2	1,537	-32.8	0.1
合　計	1,332,786	-1.4	100.0	1,347,054	1.1	100.0

（備考）図表５に同じ

ハ．販売形態別には通信・カタログ販売が大幅な伸び

図表７の販売形態別では、07 年の販売額は店頭販売が 81.7%と太宗を占め、02 年とほぼ同じ販売額である。また、構成比で２番目の訪問販売が 02 年比 22.9%減と大きく

減少する一方、構成比では 3.0%ながら通信・カタログ販売が 30.1%増と大きく伸ばし、販売形態別に差異がみられる。図表８は通信販売･カタログ販売の業種別商品販売額である。飲食料品や書籍・文具、織物・衣服・身の回り品など多くの業種で伸びが高い。

今後も店頭販売が主流であろうが、インターネットの普及や決済手段の多様化、年齢構成の変化、単身世帯の増加（若年層だけでなく今後は高齢単身世帯の増加が顕著となる）など様々な要素が、消費者の行動・ライフスタイルを変化させ、商品・サービス・購買先や購買方法の選択等に影響しよう。

（図表７）07 年商品販売形態別販売額 （単位：十億円、%）

販売形態	07年商品販売額	02年比伸び率	構成比
店頭販売	110,017	0.2	81.7
訪問販売	8,283	-22.9	6.1
通信･カタログ販売	4,017	30.1	3.0
自販機による販売	1,792	15.6	1.3
その他	8,736	0.8	6.5
小売計	132,844	-0.8	98.6
卸売計	1,861	51.0	1.4
小売業合計	134,705	-0.3	100.0

（備考）１．図表 10 とも経済産業省「商業統計」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
２．その他は新聞の月極販売、生協の共同購入など
３．卸売計は小売業における卸売部分

（図表８）通信･カタログ販売額 （単位：十億円、%）

業種別	07年販売額	02年比伸び率
飲食料品	1,178	30.9
その他の小売業	1,105	45.8
書籍･文具	302	147.5
医薬品･化粧品	275	19.0
スポーツ用品	123	75.7
織物･衣服･身の回り品	728	33.6
家具･什器･機械器具	455	-3.0
各種商品	368	25.6
自動車･自転車	183	50.0
合　計	4,017	30.1

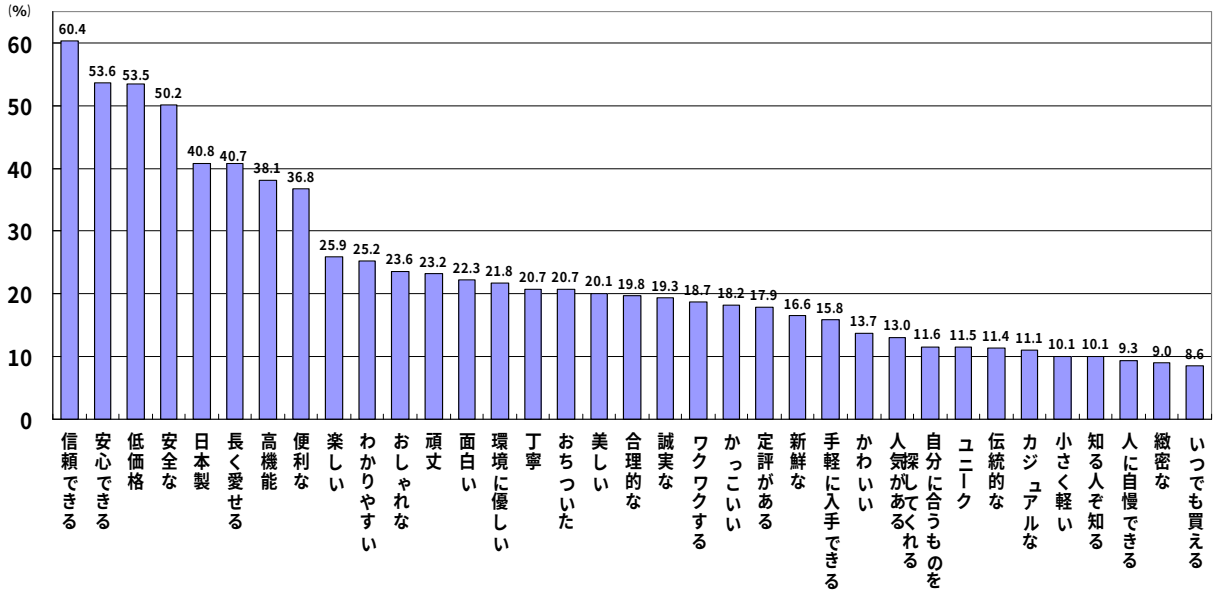
２．顧客が評価するポイント等と対応としての個店の差異化

（１）安心安全で長く使えるなど信頼性を重視する消費者

小売市場が厳しい中で、消費者は商品やサービスの選択において、現状、どのようなことを重視しているのであろうか。消費者の商品・サービス選択時の「こだわり」のポイントを経済産業省の「消費者の購買に関するニーズの動向調査」でみる（図表９）。

購買時のこだわり（複数回答）として、「低価格」という点については、53.5%と過半が選択し、信頼できるの 60.4%、安心できるの 53.6%に次いで３番目の高さとなっている。同調査ではこの結果から、一般的に我が国では低価格指向が強いといわれるが、

（図表９）商品・サービス選択時の「こだわり」ポイント（複数回答）



（備考）経済産業省「消費者の購買に関するニーズの動向調査」（平成 22 年４月 21 日）より信金中央金庫 地域･中小企業研究所作成

この結果によって低価格よりも信頼や安心が上回っているので､必ずしもこの一般論は当てはまらない、としている。確かに、信頼・安心・安全・日本製・長く愛せるなどが上位を占めており､必ずしも低価格であればよい､ということではないのは事実である。安心・安全、信頼などを重視する傾向にあり、東日本大震災や福島第一原子力発電所の事故後は、これがさらに強くなっている。また、高機能などの割合もかなり高い、というわけでもない。同調査でも指摘しているように、小売業が安易に低価格での販促に走れば、さらなる低価格化を助長し、結果的に自らの首を絞め、より厳しい状況に陥りがちである。

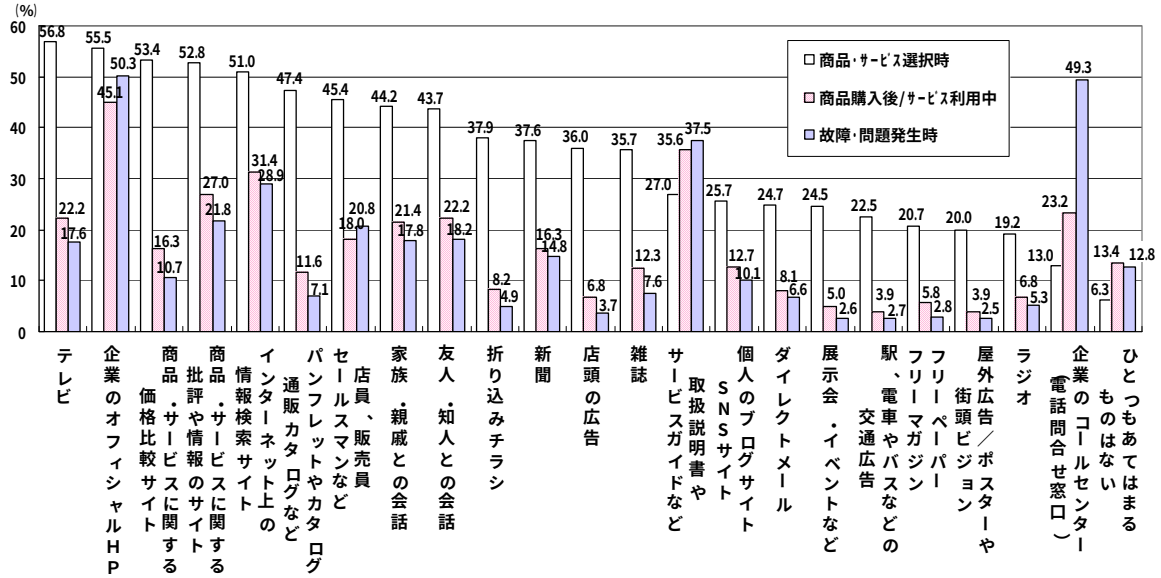
ただし、消費者が価格に対して敏感であることは否定できない。実際、低価格の選択は３番手とはいえ 53.5%と過半である事実は、やはり一定の重みがある。要するに、質やサービスが信頼や安心・安全、あるいは趣味や感性など消費者の重視する価値評価とのバランスにおいて値打があるか、ということがポイントである。

（2）顧客は信頼する情報源として口コミを多く利用

次に、顧客はどのように商品・サービスの情報を収集しているのであろうか。同じく経済産業省の「消費者の購買に関するニーズの動向調査」によれば、情報源としてネット上の情報や家族・友人などとの会話など口コミを積極的に利用している（図表 10）。

もちろん、ネット上の情報にはステルス・マーケティング[3]などの問題も起こっており、情報源のサイトなどには留意したうえであろうが、商品・サービスの選択時の情報収集では、テレビ 56.8%、企業のオフィシャルＨＰ55.5%といった企業側の情報に続き、商品・サービスに関する価格比較サイト 53.4%、商品・サービスに関する評判や情報のサイト 52.8%､インターネット上の情報検索サイト 51.0%と利用はかなり多い。

（図表 10）購入プロセスごとに信頼できる情報源（複数回答）



（備考）１．経済産業省「消費者の購買に関するニーズの動向調査」（平成 22 年４月 21 日）より
信金中央金庫 地域･中小企業研究所作成

[3] 商品・サービスなどの良い評価を、あたかも客観的な第三者の意見のごとく広告や口コミ（ネット上も含む）として流す行為

商品・サービスの比較、同じ商品・サービスでもどこで購入するかなども含め、事前に既購入者などの感想・評価を十分に調べた上で選択するスタイルである。

いうまでもなく、商品・サービスの供給者にとってはポジティブな口コミ等の情報は拡販にプラスともなるが、一方でネガティブ情報への注意も必要である。顧客の重視する価値や、情報収集などの状況を踏まえ、差異化のポイントを明確にし、クレーム対応なども含め顧客にしっかりと情報を伝達しなければならない。

（3）差異化のための顧客ロイヤリティによるブランド化

消費者の納得感は、商品・サービスそのものの質や価格はもちろんのこと、顧客にふさわしい利用方法の提案、修理・交換・設置に来てくれる、相談窓口が常設されているなど、付随するサービス機能などソフト面まで含めてのものである。これらトータルとしての価値が差異化をもたらし、信頼感・安心感・満足感など顧客ロイヤリティに結び付く（図表 11）。

(図表 11) 差異化の視点

1．商品･サービス	・自社開発のオリジナリティー
	・自社開発ルートによる他にない商品の調達
2．品ぞろえ	・幅広の品ぞろえ
	・特定分野について奥の深い品ぞろえ
3．価格設定	・常に他店に対抗できる価格付けが可能な独自のビジネスモデルを構築した上での低価格戦略
	・顧客に納得性の高い価格設定（＝低価格ではない）とその水準で適正な利益が取れる仕組み
4．販売方法	・徹底的な顧客密着など接客・サービス（単なる店頭での接客力だけでなく、商品・サービスとは直接関係のないことまで含めた顧客とのコミュニケーション・継続的なつながり重視なども含む）
	・入店し易さ・商品の探しやすさや商品内容の分かりやすさなど売場作り
	・顧客への商品・サービス内容についての的確な情報伝達
	・多店化・インターネット販売・ネット市場の利用などによる販売対象の拡大
	・電子マネー・デビットカード・クレジットカード等決済手段の多様化

(備考) 信金中央金庫 地域･中小企業研究所作成

商品やサービスが十分な機能面の価値を有し利用しやすいか、などを供給者ではなく顧客の立場でみることが必要である。他と差異化し独自性を発揮するためには、それぞれの顧客の本当のニーズを捉えてふさわしい商品・サービスの選択と利用方法等について情報を確実に伝えなければならない。たとえば、その商品の機能は顧客のニーズに合致しているが、取扱説明書が多量で読みにくく理解しづらい、設置や操作が複雑でわかりにくい、高齢者などには取替え取付けが困難、などがあれば、これを改善する商品企画や、販売時および販売後のサポート体制構築などトータルのサービスで考える必要がある。また、情報をきちんと伝えることは、顧客自らも気付かなかった、あるいは明確でなかったニーズを顕在化させ、新たな顧客や需要も作り出す。

さらに、消費者の選択に際しては、商品・サービスに備わる機能面での純粋な価値や上記のようなサービスに加えて、消費者の趣味や感性という面からみることも重要である。人がなんといおうがその商品こそ自分の好みである、あるいは、その商品を所有することで優越感をもてる、なども顧客ロイヤリティとして熱心なファンを作る。

厳しい市場環境下ではなおさらだが、小売業にとっては顧客をファンとして取り込み、その場だけの満足ではなく継続して応援を得られるサポーターとし、顧客の「お気に入りのブランド」となることが多くの中小小売業にとっては存続発展のカギであろう。次章ではそれぞれの分野・地域で商品そのものや販売方法、仕入れなどに様々な工夫・努力を凝らし、顧客や仕入先をファンやサポーターとしている小売業の事例を紹介する。

３．顧客・地域目線のファンづくりで伸びる中小小売店の事例

（１）一期家一笑（いちごやいちえ）・・・超ローカルを理念に狭域商圏で強みを発揮する食品スーパー

イ．企業概要

当店は、1955 年に現店長の両親が八百屋（惣菜（そうざい）も販売していた）として創業した。69 年に食品のボランタリーチェーンに加盟したが、チェーンの解散にともない 2008 年に現体制の食品スーパー、店名とし、個人事業で現在に至っている（図表 12）。なお、２代目の現店長は家業である食料品店に 18 歳で入った（図表 13）。

競合先は大型スーパー４店、コンビニエンスストア７店と多い。当店は店舗規模、品ぞろえではこれらスーパーとコンビニエンスストアの中間に位置する。店舗面積 120 坪、売場面積 80 坪で、店舗の上にも大きく掲げられているように、“超ローカルスーパー”を標ぼうしている。すなわち、後述のとおり商圏を小さく設定し、商品を調達する農家や食品メーカーについても地元への強いこだわりがある。また、家族や安心・安全、健康、地域コミュニティなども念頭においた活動を展開しており、こうしたことが、競合激化の中で当店が顧客から評価される差異化のポイントとなっている。

休業日は日曜日と１月２日～４日で、元旦は年の初めに新鮮でおいしいものを食べてもらいたいということから営業している。来店客は１日 600 人程度で土曜日はやや多く、客単価は約 1,500 円である。

また、高校や保育園、老人ホームなどへの食材の卸や、一般顧客向けに冠婚葬祭など家庭の行事に伴うオーダーで弁当や食材などを届けるサービスも行っている。

(図表 12) 一期家一笑の概要

当社の概要	
社　　名	一期家一笑
代 表 者	店長 杉浦國男（２代目）
所 在 地	愛知県豊橋市下池町境田６７－３
設　　立	1955年
年　　商	約３億円（2011年12月期）
従業員数	26人（うちﾊﾟｰﾄ･ｱﾙﾊﾞｲﾄ23人）
事業内容	食品スーパー

(備考) 信金中央金庫 地域･中小企業研究所撮影

(図表 13) 杉浦店長

(備考) 信金中央金庫
地域･中小企業研究所撮影

ロ．独自性を発揮する現状のスタイル導入の経緯･意義等

生鮮３品では地元産の旬のものにこだわり（図表 14）、また、売上高の約２割を占めるインストアでつくる惣菜（そうざい）や弁当などは、一般的によくあるような作り方とは一線を画している。すなわち、決まったレシピにのっとり食品メーカーが作った調味料などを利用して一定の味を出すのではなく、昔から家庭で母親が家族のために作ってきた味を、

手作りにより提供している。もちろん、素材は地元産で、農家の野菜の調理方法なども取り入れ、出来合いの調味料は使わず、食用油なども健康志向のものを使用している（図表 15）。

ちなみに、醤油や油などは料理によって使い分けをしており、たとえば醤油は地元産を中心に５種類の中からそれぞれにふさわしいものを、砂糖も健康を考えてミネラルが豊富で血糖値にもやさしい甜菜糖（てんさいとう）を使っている。豚肉は地元で水と飼料にこだわり飼育された「来夢（らいむ）ポーク」というブランド豚を採り入れている。こうした強いこだわりはあるが、高級感のあるといったものではなく、あくまでも安心安全で健康に良い家庭の味、飽きのこないものがコンセプトである。

さらに、ベーカリーや和菓子店など地元専門店の商品コーナーを設けている。地元にある良い商品を当店に置くことで、顧客がそれぞれの店を買い回らなくとも手軽にこれらを入手でき、地元専門店のＰＲと売上げに寄与している。

(図表 14) 地元産にこだわった野菜

(備考) 信金中央金庫 地域･中小企業研究所撮影

(図表 15) 地元産･安心･安全･健康にこだわったインストアでの手作り惣菜

(備考) 信金中央金庫 地域･中小企業研究所撮影

プライベートブランドの日配食品でも、地元の食品メーカーと共同で麺類、納豆などを開発するなど、生鮮品やインストアで作る惣菜（そうざい）だけでなく、様々な分野で徹底した地元へのこだわりがある。当然、ナショナルブランド品は少なく、当店でしか手に入らない品ぞろえであり、これが、競合店との大きな差異化ポイントのひとつとなっている。

もうひとつの特色として、３分の１が農家、３分の２がサラリーマンを中心とした世帯という当地域で、商圏を半径 500m、人口約 3,000 人、世帯数約 2,000 戸の狭域に設定し、来店客の７割は名前と顔が分かるという点がある。これも徹底した地元志向の表れである。顧客にとっては、季節感のある地元産品や昔からある地元の素材が中心の手作りの家庭の味が、手を伸ばせば届くところにある、まさに家庭の冷蔵庫・台所代わりのような頼りになる存在で、車だけでなく自転車や徒歩の来店も多い。

当店では顧客同士や顧客と従業員が親しく会話を交わすのは普通であり、顧客のニーズなどの把握はもちろん、当店が重視する地域コミュニティを維持する上でも重要な役割を果たす場となっている。とりわけ、高齢者も含めた単身世帯や少人数の家族がさらに増加していくことが予想され、当店の取組みは、こうした変化の中で食を通じていか

に地元の人たちに貢献できるか、という発想から生まれた。このため、当店では高齢者にはもう一言声をかけ安心感をもってもらう、といった行動が普通に行われている。セルフ販売ではあるものの、レジでの会計時や毎日昼に行われるライブ販売時の顧客との会話なども含めて、昔ながらの対面販売によるコミュニケーションの良さを残しているといえよう。

店内のＰＯＰも、従業員の顔写真入りでこのような思いでこの商品をご紹介しています、という手作り感のあるものが多数ある。さらに、毎月「お笑い地蔵さまのかわら版」を発行している（図表 16）。目玉商品の紹介で埋め尽くされたようなものではなく、店長や従業員のコメント、顧客の写真、地元のイベント情報などが掲載され、裏面にはその月のカレンダーに、その日のイベントやお薦め商品などの情報、その日付にちなんだ話題などを提供している。ホームページでは、従業員や当店に商品を提供している農家・専門店を親しみがもてる形で紹介したり、当店３代目の杉浦大西洋鮮魚・デリカ部門チーフ兼総合バイヤーのブログでは地域のことなども含め様々な情報が発信されている。

（図表 16）「お笑い地蔵さまのかわら版」

（備考）信金中央金庫 地域･中小企業研究所撮影

当店は、いわゆる低価格販売や品ぞろえの豊富さを強みとする競合先にはない、地元の顧客や仕入先など関係先を徹底して重視し、家庭、健康、安心・安全を意識した顧客が本当に望む商品を、利便性にも配慮して提供することで差異化を図っている。単に物を売るということを超え、顧客はもちろん、近隣の専門店や仕入れ関係先、従業員も含めて当店のファンとなり、地域における価値を認められる存在になっているといえるのではなかろうか。店の前には当店のシンボル「お笑い地蔵さま」と、地元アーティストによるそらまめの形をしたベンチも置かれており、こうしたところにも、コミュニティを大事にしていこうという店の姿勢がよく表れている。

ハ．今後の取組み

経営上の課題について杉浦店長は、“常に店の方針と顧客のズレがないかを探すこと”としている。店側がいくら良いと思っても、それが顧客ニーズとかい離していれば評価されず、存在価値を喪失してしまうからである。このため、今後予想される高齢化や単身世帯のさらなる増加などを考慮しつつ、暮らしの基本となるコミュニティを念頭におき、地元の昔からの伝統や習慣などを大事にして、常に顧客目線・家庭感覚で考えた商品とその提供の仕方を追求する。これが結果として経営の継続性につながる。

（2）有限会社 蔵家・・・こだわりの品ぞろえと親身の対応が強みの酒類等販売店

イ．企業概要

当社は現社長の浅沼正臣氏が 1974 年に創業、90 年には有限会社として法人化した（図表 17）。

店舗は小田急線町田駅からバスで約 15 分の住宅地に立地している。社長夫人で専務の清子氏の実家が町田でスーパーを経営しており、そこに地元酒販組合から、台頭してきた安売り店への対抗として出店の要請があり、これを受けて当時カメラマンであった正臣氏と、放送局勤務の清子氏が創業した。

一般の酒屋ではビールの売上構成比が高いが、当社ではワイン、日本酒、焼酎がそれぞれ３割、残り１割がビールやおつまみ等の食品類で、ビールも地ビールの品ぞろえが豊富である。なお、当社売上高の３分の２は業務用である。

ワインは 2,000 種類以上、日本酒や焼酎も約 300 種類と、町の中小の酒屋にはなかなかない豊富な品ぞろえである。ワインは１階だけでなく階段の壁にも並べられ、さらに２階はワイン専用売場となっている。業務用も含めてこだわりのオーダーにも応えられる品ぞろえであり、店舗とは別に 50 坪の土地にワインセラーを設けているほどである。

店舗は 90 年に改装を行い、この時 25 万円の賞金で店名を一般からの公募とした。また、店名のロゴも応募の中に気に入った字体があったため、この応募者に有料で依頼して作成してもらった。公募は、地元で店をいかにアピールするかの一環という意味もあった。クラシック音楽が流れ高級感のある店内は、商品に配慮して温度が低めに設定され、工夫を凝らしたＰＯＰや写真等で商品説明などがなされ、目を引き、わかりやすい商品展示となっている。

(図表 17) ㈲蔵家の概要

当社の概要	
社　　名	有限会社 蔵家
代 表 者	浅沼 正臣（創業者）
所 在 地	東京都町田市木曽西１－１－１５
設　　立	1990年(創業1974年)
資 本 金	300万円
年　　商	４億5,000円（2011年２月期）
従業員数	９人（うち役員２人、正社員４人、ﾊﾟｰﾄ３人）
事業内容	酒類等販売

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 18）レジカウンターで接客中の浅沼専務

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ロ．独自性を発揮する現状のスタイル導入の経緯･意義等

後発であることから、他店との差異化を当初から強く意識し、創業当時はまだ酒屋での扱いが少なかったワインに注力した。その後、日本酒や焼酎の地酒の扱いにも積極的に取り組んだ（図表 19、図表 20）。

当初、ワインを扱う商社や問屋もあまりなく、社長は自らフランスやドイツ、スペインなどのワイン醸造所を熱心に回り、また、2001 年には、ワイン専門店や酒販店、業務卸店の産直共同仕入組織「日本カーヴィスト・クラブ」を発足させ会長を務めるなど、直接仕入れを強化した。そうした当社の取組みに注目する商社や問屋からも声がかかるようになった。

（図表 19）所狭しと並ぶこだわりのワイン

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 20）蔵元直取引の地酒

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

店舗は､団地などがある住宅地に位置し、団地への御用聞き営業からスタートした。その過程で顧客の名前や特徴、好み、購入サイクルなどの情報をノートに蓄積・利用して顧客の意に沿う効果的な営業へと内容を向上させていった。また、酒屋ではあまり広告宣伝を行っていなかったが、手作りのチラシを簡易な印刷機で作成して買上げ時に商品とともに袋に入れ、店内にも置き、時間のある時には近隣へのポスティングも行った。

さらには、近隣商店も巻き込んでラジオ番組を呼ぶ企画や、ワインを知ってもらうためのプロの料理人によるワインに合う料理教室の開催や､自宅に顧客を招いてワインや日本酒をそれらに合う料理とともに振舞ったり､ウォッカを飲みながらの歌声喫茶のような催しを行うなど、店と商品の魅力を知ってもらうアイデアを次々に実行してきた。料飲店向けにも専門家を講師に招へいし、日本酒の研修会を開くなどを行った。現在でも、常連客を集めてのワイン教室や仕入れ先を招いてのパーティーなど、情報の収集・利用、信頼関係の維持・強化について地道な取組みを続けている。

一方でサービスの基本となる専門性の追及にも励んできた｡改装を機に力を入れはじめた日本酒では、94 年に専務が女性ではめずらしかった「きき酒師」の資格を取得するとともに、全国の地酒の蔵元に足しげく通い、商品知識の習得と蔵元との信頼関係を構築しながら、商品調達ルート開拓を行っていった。その後も 97 年にはビアテイスター資格を取得し､地ビールや本格焼酎などの商材の開拓･品ぞろえにも注力していった。

ワインでは96年に社長が第1回コンセイエ(ワイン総合アドバイザー）に合格した。さらに、ワイン普及の功績が高く評価され、99年に仏ブルゴーニュ地方シャブリ地区のワイン騎士団から「レ・ピリエ・シャブリジアン騎士号」を受賞、さらにボルドーワインの産地でも、2000年にメドック・グラーブ地区のメドック・グラーブボンタン騎士団、02年にはポムロール地区のポムロールワイン騎士団に入団している（図表21）。

（図表21）数々の表彰状など

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

上記のとおりワインは直接輸入のルートをもち、蔵元からの直接仕入れが多い日本酒や焼酎の地酒も蔵元価格であるため、顧客に良心的な価格設定としつつ、十分に利益が確保できる。つまり、競合店に対して価値ある品ぞろえで、しかも一定程度の価格競争力も有している。

現在では、近隣の一般顧客や得意先の飲食店の口コミ、さらに評判を聞きつけた遠方からの顧客も多くなっている。ちなみに、来店客は1日80人から120人程度、客単価は3,000～4,000円ということである。比較的単価が高い理由としては、ワインなどの比率がもともと高いことに加えて、①誕生日や卒業、就職、退職など家庭内でのイベント等でのギフト需要が増加傾向にある、②こだわりのおつまみ類などでついで買いを誘発していること、などがある。これらは、総合的な提案力、すなわち、多様なニーズに応えられる品ぞろえと豊富な商品知識、ラッピング技術などに基づいて行う顧客が納得する商品選択へのアドバイスの力を、たゆまぬ努力で獲得してきたからこそである。

ハ．今後の取組み

現在の課題については、①品ぞろえが豊富である裏返しとして在庫管理に手間がかかる、②5,000先を超える顧客のきめ細かな管理のためには現状の顧客管理システムの内容では不足である、③緊急時の停電などへの対策、の３点を挙げている。①と②は、今後システム的な手当てを、③に関しては、ＢＣＰ（緊急時事業継続計画：ＢＣＰについては産業企業情報２３－６を参照）の見直しを検討してくことになろう。

ＢＣＰについては、従業員や設備・資産を守り、顧客・仕入れ先に迷惑をかけず信頼関係を重視することが事業継続には重要として、地元商工会議所の勉強会に参加し策定した。地震などでの商品の破損による危険から顧客や従業員を守り、損失を軽減するための棚や商品の転倒防止措置、従業員の連絡網作成などを行った。ところが、東日本大震災の際、幸い停電は免れたものの、温度・湿度管理が不可欠な商品を扱っており、長時間の停電リスクについても対策を考えておくべきことに気付かされることになった。

中長期的にも、酒に関する専門性の追求や仕入先との信頼関係を土台に、顧客ごとにタイミングよくふさわしい提案での満足度向上にまい進していく。そのためにも、個々の従業員の能力をさらに生かすことや、事業承継にも取り組んでいく。

（3）有限会社 浜喜屋・・・地域・顧客に密着し強みを創出する鮮魚等販売店

イ．企業概要

当社は、初代の社長が 1937 年に個人事業として創業し今年で75年､この間、71 年に有限会社とした｡現社長は３代目で、９年前にサラリーマンを辞めて家業に入り社長となった（図表 22）。

鮮魚店ではあるが、初代のころからてんぷらや唐揚げなど揚げ物の惣菜(そうざい)も販売していた。その後、顧客の要望などもあり、鮮魚以外の食品の扱いを増やしてきた。すなわち、①ワンストップショッピングを求める顧客が増加したこと、②魚だけでの来店頻度は週に１～２回にとどまるが、牛乳、豆腐、ソーセージ、調味料、酒類、テイクアウトすしなどのグロサリーを取り扱うことで来店頻度が向上し顧客満足と売上げに貢献する、ということである。最近では地域密着の一環として、多摩地域の産品も積極的に商品ラインナップに加えている。

店内の雰囲気は､小規模の食品スーパーといった感じであるが､あくまで魚が中心で､売上構成比は魚介類が３分の２、その他の食品が３分の１である。

もともとの店舗は､京王線府中駅に隣接する商店街での立地であったが､現在の店舗は同所の再開発で建設された商業ビル「くるる」の１階に、2005 年に入居したものである。

（図表 22）㈲浜喜屋の概要

当社の概要	
社　　名	有限会社 浜喜屋
代 表 者	代表 濱中 重美（２代目） 社長 濱中 孝司（３代目）
所 在 地	東京都府中市宮町１－50
設　　立	1971年（創業1937年）
資 本 金	300万円
年　　商	５億5,000万円（2011年９月期）
従業員数	約27人（うち役員３人、正社員３人、パート・アルバイト約21人）
事業内容	鮮魚・日配品・加工食品小売

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 23）入り口付近からの店内の様子

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

売場面積 55 坪、事務所および鮮魚の加工などを行う調理場等も含め総面積は 70 坪である。店舗への出入口は２か所あり、通りに面し外から直接入れる所（図表 23）と、反対側の位置で他の店舗もあるビル内部のモール側（図表 24）となっている。

営業時間は午前 10 時から午後８時で来店客数は１日約 1,600 人、客単価は約 900 円である。売上高の 85%程度は一般の買い物客、その他は居酒屋や保育園など業務用の

販売となっている。なお休業は年間４日のみである。

基本的な顧客は徒歩による半径１㎞圏内の駅周辺住人である。駅周辺は、再開発などでマンションの新設が相次いでおり、人口が増加傾向にある。この他に、①隣接する国分寺や小金井、東府中などから自転車やバス・電車などで来店、②スーパーなどにはない商品を買いに比較的遠方からも来店、③「くるる」内には土日祝日などの集客が多い映画館や大手玩具店がありこれらに来た顧客が回遊して来店、といったパターンもある。来店客の多くは固定客、つまり当店のファンであり、新規顧客は口コミによる場合が多いのも特徴である。

（図表 24）「くるる」ビル内側の入口

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

なお、広告宣伝については以前のような独自のチラシなどは実施しておらず、「くるる」としての広告に参加している。当店独自には、店内でＰＯＰによる商品説明や料理方法の紹介などを行い、売場作りでの販促を積極的に行っている。

ロ．独自性を発揮する現状のスタイル導入の経緯･意義等

当店は、常に地域の消費者に良い魚を安く楽しんでもらうことを旨としている。一般的にスーパーでは､①多くの品ぞろえをするため常に全ての種類を良質のものでそろえるクオリティのコントロールが難しい､②熟練の職人でなくとも刺身などへの加工が容易にできるようあらかじめ下ろしフィレの状態に加工した冷凍物を仕入れるが､これは加工賃分だけ割高で、しかも生との質の差も出る、といったことがある。

これに対して当店は、生で未加工の丸物（一匹丸ごと）で、しかもその日に良質で顧客が喜ぶものを鮮魚のプロの目で見て仕入れ､３人の熟練した職人が刺身その他に加工したり、顧客の要望にも柔軟に応じることができ、さらに、丸物を無駄なく利用することもできる。現在は､スーパーと同様にレジがあり､オープンケースに商品を平置きし、顧客が自由に商品を選べるセルフサービススタイルを中心とはしているが､かつてと同様に対面販売も残し､顧客とのコミュニケーションを取り､細かな要望にも十分に応えられるようにしている。

駅前の立地でしかも家賃負担が少ないこと､地域密着で利潤追求型の経営ではないこと､冷凍物はいっさい使わず､自店で加工するため生で鮮度の良いものを無駄なく提供できること、などから良いものを割安で提供している。これが、百貨店、スーパーなど競合店が周囲に多い中で､当店が顧客から強く支持される独自性･強みとなり､固定客･ファンを獲得している。

このために重視しているのが､①仕入面での仲買との密接な関係､②長年の経験から導き出したノウハウとＰＯＳデータの活用などによる値付けなどの管理･コントロール

である。

魚の仕入れに関しては、当店では元々は築地から仕入れていたが、現在は利便性のよい川崎市中央卸売市場北部市場の仲買と密接な関係を築き、良品の調達はもちろん、市場が休日の日でも配達をしてもらい、鮮度の良い商品をタイミングよく顧客に提供できるようにしている。社長は、「卸売市場も大手小売業等の市場を通さない取引の増加などから厳しい経営環境を強いられているが、小回りが効き、顧客指向で安全で良いものを安く提供できる従来からの流通の仕組みを残す必要性を強く感じ、市場には毎日顔を出し、仲買と関係を強化して共存共栄を図る」としている。

一方、管理面では、魚介類は刺身、丸物、魚卵、貝類、海草、珍味などどれも相場で値段が大きく変動するものばかりであり、これを商品の質・鮮度を見極め、顧客に喜んで買ってもらい売り切り、適正利益も確保していかなければならない。鮮魚店の場合、通常の売上総利益率は 40%近くあるが、他の食品類のそれが 15%程度であるため、トータルとして 30%をキープするようコントロールしている。当店ではＰＯＳを導入して活用しつつ、特にノウハウを必要とする魚介類では代表と社長が値付けを、また、魚介類以外の食品では担当のパートとともに販促や在庫などの管理を徹底している。仕入れた魚の鮮度や量などから、個々にどのような形で提供し、いつまでに売り切るのかなどに応じた値付けのノウハウにより、鮮度の高い良品を値頃感のある価格で提供しつつ、全体として適正利益を得て経営の継続性を確保している。

社長は、「大型店のように幅広い品ぞろえにこだわり大きな面積を確保する必要がなく、多数の商品の質と量をコントロールするために生じる様々なロスもない。きめ細かな管理を行き届かせることができ、その時々に本当に良い商材だけを提供して顧客に喜ばれ、面積当たりの販売効率は総合スーパーなどに勝っているはずだ」としている。

ハ．今後の取組み

当店はリピーターであるファンと、彼等の口コミにより来店する新規顧客に支えられている。社長は、「これを続けていくためには地域密着の現状の強みを継続できるよう努力することが必要」としている。このため、①前述のとおり仲買との共存共栄関係を重視し、地域の顧客に対して安く安全で新鮮な魚を楽しんでもらえるようにする、②鮮魚への専門性と他の食品を併せた総合性をさらに発揮していく、という点を重視する。

東日本大震災後、火を使う料理はあまり自分ではしたくない、すぐに食べられるものがほしいといったニーズがより顕著となっており、これまで未対応のおにぎりや弁当、さらにはおでんといったホット対応の商品の扱いを考えている。また、防火など安全面の問題などから、すぐに対応することは難しいとのことだが、店頭で魚を焼いて提供するなども、より顧客を引き付ける販売方法として検討してみたいということである。きめ細かく固定客のファンに密着し、徹底した魚へのこだわりと地域産品も含めたその他の食品を扱い、顧客の利便性に対応しつつ増収を図る。そうした対応を可能とする適切な管理で経営をコントロールし、常に新しい商材や販売方法にも挑戦していく。

（4）峯田電器 株式会社・・・高密度訪問営業でファンを獲得する家電販売店

イ．企業概要

当社は、1947 年に先代社長が創業し、72 年には株式会社となった（図表 25）。現社長の峯田季志（ひでじ）氏（図表 26）は 71 年に家業の電器店に入社し、91 年に代表取締役社長に就任した。

店舗は、山形駅からＪＲ左沢（あてらざわ）線で約 15 分、３駅目の羽前山辺駅近くに立地する山辺店（本店）、山形市内に 80 年出店のあかねヶ丘店、羽前山辺からさらに寒河江（さがえ）方面に２駅先の羽前長崎に 90 年出店の長崎店の３店舗の体制である。売場面積は、本店が約 50 坪、残り２店を合わせて 55 坪の合計 105 坪である。なお、本店内ではインストアショップ「さふらん山辺店」での介護用品販売・レンタル等も行っている（図表 27）。

売上構成比は、店舗別でおおむね本店 45%、長崎店 35%、あかねヶ丘店 20%、部門別は家電販売 60%、介護関係 10%、リフォーム・太陽光発電システム・ＩＨクッキングヒーター据付など 25%、その他５％である。

周囲にはコジマ、ケーズデンキ、ヤマダ電機、上新電機など大手家電量販店や中小の家電販売店もあり、競争環境は極めて厳しい。そうした中にあって、当社は 2011 年８月期決算で６億 2,900 万円の売上高を達成し、実に 40 年間も増収を続けている。

（図表 25）峯田電器㈱の概要

当社の概要	
社　　名	峯田電器 株式会社
代 表 者	峯田季志（２代目）
所 在 地	山形県東村山郡山辺町山辺1272－４
設　　立	1972年（創業1947年）
資 本 金	1,000万円
年　　商	６億2,900万円（2011年８月期）
従業員数	24人（うち役員４人、ﾊﾟｰﾄ１人）
事業内容	家電販売、住宅リフォーム、住設機器販売、介護用品販売･レンタル

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 26）峯田季志社長

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ちなみに、本店のある山辺町の顧客基盤をみると、当町の 09 年の世帯数は 4,652 世帯となっており、微増傾向が続いている。世帯数の増加は、核家族化の進展によるものとみられる。一方、人口は、自然動態で死亡数が出生数を上回っているが、社会動態では転入が転出を上回る年が多く、結果としてピークの 04 年よりやや減少してはいるものの、15,000 人台半ばをキープしている。

また、老年人口の割合が年々高まり､95 年に 20.3%と 20%台に乗せ、09 年では 27.3%まで上昇し、今後もこの傾向は続くものとみられる。

峯田社長は、その山辺町の世帯数ベースで当社のシェアは４割に上るとしている。つまり、世帯の半分は大手家電量販店を選択し、残り半分の世帯のうち８割が当社の顧客世帯ということである。

（図表 27）さふらんで扱う福祉・介護用品

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ロ．独自性を発揮する現状のスタイル導入の経緯･意義等

当社がこれだけの高シェアを獲得し、40 年もの間増収を続けてきたのは、どのような戦略が奏功したものなのであろうか。

峯田社長によれば、「昭和 20～30 年代の家電店は訪問営業を行い、地域に密着した活動を展開していた。ところが、昭和 50 年代になると市場が成熟化し、大型量販店が増加しはじめ､町の家電店は経営的に厳しくなり､いわゆるパパママストア化が進んだ。当社は､多くの品ぞろえと安価な値段で顧客を吸引する大型量販店などの競合先との差異化を図るために､昔ながらの密着営業を徹底して継続してきた」､ということである。具体的には、「おはよう 930」と銘打った強力かつ継続的な訪問営業活動である。毎朝９時半から午前中は、現在 15 人いる営業マン（セールスエンジニア）が、既存顧客と新規開拓先を合わせて１日 30 件の御用聞きを行っている。15 人全体では、１日で 450 件もの訪問件数ということになる。これを継続することで、高齢者などから様々な不便な点や要望などを聞き、丁寧にこれらに応えていく。また、店の営業時間は９時から 19 時半となっているが、それ以外の時間帯でも、要望があればさ細なことでも駆けつけ重宝がられ､顧客との間に親戚づきあいのような信頼･信用を得てこれが商売につながっていく。つまり、“地域になくてはならない存在”として認識されることが仕事につながり､そうした流れの中で､あくまでも家電製品の販売がメインではあるが､顧客の課題解決を図るためにリフォームや介護用品の扱いにもつながっていった。

なお、リフォームについては、多数の需要に効率的に応えるため、当社で管理を徹底しつつ、工事は下請けを活用している。

頻繁な訪問は､顧客との間柄を親しいものとするが､そこには顧客の立場に立った丁寧な対応が組織全体として行われる企業としてのカルチャーが求められ､峯田社長はこれを追求してきたものと思われる。さらに社長は、自店のことだけでなく、地元商工会の副会長を務めるなどの地域への貢献活動にも力を入れており､こうしたことも､当社の姿勢が地域で認められる要因のひとつになっているといえよう。

家電販売においては一般的に既存顧客世帯が引越しなど様々な理由により毎年７％ずつ減少していくといわれている。これを高密度の徹底した訪問による当社の強力な営業が､顧客密着での増客と家電販売のみにととどまらない需要にも積極的に応えてカバーし、40 年もの間増収を継続してきたのである。

こうした営業面の積極的な活動とともに、一方では売上目標、売上総利益額・率、増客状況など、重要な経営指標についての管理も常時しっかりと行われている。企業として地域や顧客に貢献していくためには、当然、自らの経営の健全性・継続性は重要であり、経営者にとってこうした管理も不可欠な仕事である。しかし、残念ながら中小企業では不十分な場合も少なくない。この点、当社では営業面と合わせて、計数などについても管理が行き届き、これも経営に対する真摯な姿勢の表れといえよう。

なお、当社は大手家電メーカー系列の販売店である。社長は、「顧客の立場からすると、多数のメーカーの商品を扱うのもひとつの考え方ではある。しかし、アフターケアやクレーム対応なども含めて総合的な効率性からすると､ひとつのメーカーに絞っている方が素早く的確に対応できる」とこれも合理的に顧客ニーズに応えるためである。

ハ．今後の取組み

今後も､家電製品需要の伸び悩み、大型量販店の攻勢など厳しい経営環境が続くものと予想される。こうした外部環境の脅威に対して、当社はこれまでの基本的な経営方針をしっかりと守り、顧客密着で既存の峯田電器ファンの期待に応えつつ、新たなファンも創出する当社の強みを生かすことを継続していく。

その際のテーマとして、東日本大震災後に一段と高まっている省エネや節電への関心、あるいは健康志向といった流れへの対応がある。具体的には、エコ家電商材や健康商材などを、積極的に個々の顧客ニーズに合わせて提案していくことである（図表 28）。

また、中長期的な経営面での課題である事業承継に関しても、後継者育成等を着々と進めており、将来に向けた体制作りに抜かりはない。

（図表 28）販売注力する自然冷媒ヒートポンプ給湯機･太陽光発電システム・エコ家電製品など

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

おわりに

小売業を取り巻く環境は、当面、大きな好転が見込まれるような状況にはない。また、中長期的にも、人口減少やさらなる高齢化などから、ますます厳しさが深まる可能性すらある。こうした中で、事例企業では中小であればこその強みを活かし、顧客にとっての価値をいかに創造するか、それによって顧客が離れ難い関係性を築いていくことが極めて重要なポイントとなっている。もちろん低価格戦略などを全く否定するものではないが、事業が存続可能な収益を確保しつつ、継続して低価格販売が可能なビジネスモデルが構築されてのことでなければ、いずれは行き詰ることになる。

事例企業から共通して指摘できる基本的に重要な要素は、単なる低価格戦略のようなものではなく、ターゲットとする顧客が一定程度のコストを負担してでもその店で商品やサービスを入手したい、というくらいの「信頼関係」「安心感」「気持ちの良さ」「希少さ」などといったものである。また、顧客だけでなく地域や仕入先に対しても共存を意識している。おそらく、そうした存在感・意味のある店の得意客は、自分がなぜこの店にいつも来るのか、なぜその商品やサービスを購入するのか、なぜその店に相談するのか、などについて明確でしかも意味のあるストーリーを語れるのではないだろうか。顧客と店との間のコミュニケーションによって商品・サービスはもちろんのこと、店構えや従業員のモチベーションなど様々な付加価値が作り出されている。つまり、顧客等関係者との協働でその店が創造され、成り立っている。

よくいわれるように、規模の大小や立地などは小売業の経営にとって重要な要素である。しかし、それだけで事業の継続性・成長性などが決定されるわけでもない。大型店でも撤退はあるし、人通りが多く恵まれた環境の商店街でも店舗の出入りがかなりあることなどは珍しくない。むしろ上記のような顧客から本当に評価され愛される価値が存在することが重要なのであり、そのためのたゆまぬ工夫・努力が、継続性、成長性、収益性、安定性などをもたらしている。経営者がコントロール可能なのは、外部環境ではなく内部要因である経営資源を環境変化にいかに対応させるか、という部分である。事例では中小小売業として対象顧客を明確化し、顧客の心の琴線に触れる、ある意味では商売を超えた顧客への密着が共通点であり、これが顧客ロイヤリティとしてブランドを構築していた。限られた経営資源をいかに配分し、設定したターゲットとなる顧客に対して魅力ある店をつくりあげるのか、経営者にとっては手腕の発揮のしどころである。

以　上

（藤津 勝一）

〈参考文献〉
・経済産業省「平成 16 年商業統計確報」（2006 年１月）
・経済産業省「平成 19 年商業統計確報」（2008 年 11 月）
・経済産業省「消費者の購買に関するニーズの動向調査」（2010 年４月）
・信金中金月報「中小小売業の経営環境と景況感」（2012 年２月）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【産業企業情報バックナンバーのご案内】

号　数	題　　名	発行年月
２１－１８	業種別にみた中小企業の景況感（６分野・69 業種） －「全国中小企業景気動向調査」より－	2010 年　１月
２１－１９	農林水産業の活性化に向けて⑧ －水産業における漁業制度のあり方等－	2010 年　２月
２１－２０	温暖化対策促進の有効なツールとして動き始めた国内排出量取引 －「国内クレジット制度」の創設により、中小企業等による排出量売却が可能に－	2010 年　３月
２１－２１	中小企業の経営改善支援について －アパート･マンション賃貸業を事例として－	2010 年　３月
２１－２２	農林水産業の活性化に向けて⑨ －農業金融の円滑化に向けた信用金庫に対する調査結果－	2010 年　３月
２２－１	「老舗」の経営が示唆するものは何か －なぜ｢老舗｣は長く存続し続けることができるのか－	2010 年　４月
２２－２	中小企業金融円滑化法への対応にみる経営改善支援の課題 －本質的な経営改善支援への取組みの必要性－	2010 年　７月
２２－３	信用金庫の視点で読み解く 2010 年版中小企業白書 －地域金融･中小企業金融が支える中小企業の新たな展開－	2010 年　７月
２２－４	多様な広がりが期待されるカーボン・オフセット －中小企業利用可能性を探る－	2010 年　９月
２２－５	“活力ある中小小売業”とは －苦境の中でも勝ち残る中小小売業者の秘訣を探る－	2010 年　９月
２２－６	中小企業の景況感からみたバブル崩壊以降の 20 年　－「全国中小企業景気動向調査」の長期分析と経営事例にみる中小企業の今後の在り方－	2010 年　12 月
２２－７	農林水産業の活性化に向けて⑩ －農業者の経営改善事例（土地利用型農業）－	2011 年　１月
２２－８	円滑化法でも求められる経営改善計画の実効性向上 －不可欠なコンサルティング機能の発揮と適切なモニタリング－	2011 年　３月
２２－９	住宅エコポイント制度で関心高まる省エネ住宅　－熱エネルギーの消費節減には、高気密・高断熱化と太陽熱・地中熱利用が有効－	2011 年　３月
２２－１０	介護保険制度改正へ向けて的確な対応が求められる介護関連事業者 -高齢化社会を支えるインフラの担い手として期待される役割とは-	2011 年　３月
２３－１	業況堅調企業の経営事例にみるこれからの中小企業経営のヒント －全国中小企業景気動向調査のさらなる“深掘り”を試みる－	2011 年　５月
２３－２	東日本大震災と中小企業 －第 144 回全国中小企業景気動向調査（特別調査）より－	2011 年　８月
２３－３	いまあらためて注目される老舗企業の“底力” －なぜ“存亡の危機”を乗り越えていくことができたのか－	2011 年　８月
２３－４	2011 年版中小企業白書の概要と読みどころ -東日本大震災後の中小企業の現状と今後へ向けた取組み-	2011 年　９月
２３－５	中小製造業の経営環境と景況感 -「全国中小企業景気動向調査」より①-	2011 年　９月
２３－６	中小企業の緊急時企業存続計画（ＢＣＰ）策定の重要性等について －平常時の経営力向上にも通じるＢＣＰの策定－	2011 年　11 月
２３－７	業況堅調を続ける中小製造業の秘訣を探る －「全国中小企業景気動向調査」を手掛かりに－	2011 年　12 月
２３－８	中小小売業の経営環境と景況感 －「全国中小企業景気動向調査」より②－	2011 年　12 月
２３－９	中小建設業の経営環境と景況感 －「全国中小企業景気動向調査」より③－	2012 年　３月
２３－１０	再生可能エネルギーによる発電事業のゆくえ －再生可能エネルギー発電事業等の事例を踏まえて－	2012 年　３月

＊バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫　地域･中小企業研究所　行

今回の「産業企業情報」について ２３－１１

今後、「産業企業情報」でお読みになりたいテーマ

信金中央金庫 地域･中小企業研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年　　月　　日

貴金庫（社）名　　ご芳名

ご担当部署・役職名

ご住所

ありがとうございました。信金中央金庫担当者にお渡しいただくか、地域･中小企業研究所宛ご送付ください。

（〒103-0028　東京都中央区八重洲１－３－７）
（Ｅ-mail：s1000790@FaceToFace.ne.jp）
（ＦＡＸ：03-3278-7048）